

# LİDERLİK YAKLAŞIMLARI ve LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr.Cengiz DEMİR**

Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
cengiz.demir@ege.edu.tr

**Mustafa Kemal YILMAZ**

Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon ABD,  
mustafakemal.yilmaz@gmail.com

**Yrd.Doç.Dr.Aydın ÇEVİRGEN**

Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
acevirgen@akdeniz.edu.tr

## ÖZET

*Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu halde bir arada yaşamaları ve örgütlenmeleri onların yönetilme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Lider ve onu izleyenler birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Liderlikle ilgili değişik yaklaşımlar ve tarzlar bulunmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları ve tarzları işletmelerin ve çalışanlarının başarısı açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı İzmir'de bulunan 3 üniversitenin iktisadi ve idari bilimler ve mühendislik fakülteleri öğrencilerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın sonuçları öğrencilerin cinsiyet, fakülte türü ve sınıfları ile liderlik tarzları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Öte yandan öğrencilerin gelir durumu ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik Tarzı, Liderlik Yaklaşımları

## A STUDY ON LEADERSHIP APPROACHES AND LEADERSHIP STYLES

### ABSRTACT

*The term of leadership is as old as the history of human being. Mass living style and organizing of humans brought the necessity of management of them. Leaders and their followers have become the subjects for scientific researches. There are different types of leadership approaches and types. These approaches and types of leadership are very important for the success of enterprises and their employees. The purpose of this study is to identify the leadership styles of students in the faculties of economics and administrative sciences and engineering in 3 different universities of Izmir. The results of the study showed that there is a significant relationship between the leadership styles and gender, types of faculty and degree of*

*students. On the other hand, the results did not show any significant relationship between income of students and leadership style.*

**Key Words:** *Leader, Leadership Style, Leadership Approaches*

## 1. GİRİŞ

Tarih boyunca toplum içerisinde bazı bireyler, diğerlerine üstünlük sağlamışlar ve büyük sayıda kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu,1997:138). Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yetenekleri gerektirmektedir (Eren,2008:431).

İşte bu noktada işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan biri de liderlik konusudur (Koçel,1993:328). Literatürde liderlik konulu birçok çalışma gerçekleştirilmiş, farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve işletmenin amaçlarına ulaşmada nasıl bir liderlik tarzının daha verimli olacağı sorusuna çeşitli yönlerden cevap aranmıştır (Taslak,2008:122). Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir (Koçel,1993:328).

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'ü yıllara kadar uzanmakla birlikte, liderlik kavramı ancak 19. yüzyıl başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik, çok uzun zamandan beri üzerinde çalışılmakta olan bir konudur (Akbaba ve Erenler,2008:22).

Literatürde liderliğin tanımı, özellikleri ve türlerine ilişkin bir çok teorik ve ampirik yazın bulunmaktadır. Liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen, gerek kavramsal gerekse kuramsal açıdan henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan 2009:140). Liderlik, yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri, her tür değişimden etkilenmiştir. Bu değişimler liderlik tanımlarına da yansımıştır (Akyan,2002: 56).

Birkaç liderlik ve lider tanımı yapacak olursak; liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (İbicioğlu vd.,2009:3). Bir başka tanıma göre, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ikna etmektir (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Eren (2008:431) liderliği, "bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve

yetenekleri toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre, liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir (Bakan, 2008:15). Lider ise, “örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir” (Özkalp ve Kirel, 2001:185) şeklinde tanımlanabilir.

Çeşitli kaynaklar tarafından yapılmış tanımlara bakıldığında liderlik sürecinin temelini, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Liderlik konusu ile ilgili araştırmalar genel olarak, liderin başkalarını neden ve nasıl etkilediği; bu etkilemede hangi mekanizmaların rol oynadığı ve diğerlerini etkilemede liderlerin kullandığı güç kaynakları üzerine yapılmaktadır. Liderlik için, bireyin üst bir kademede görevli olması, resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler gerekli değildir. Liderlik değişik kademelerde gerçekleşebilmektedir. Önemli olan grubu peşinden sürükleyebilmek, amaçlar belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda grubu yönlendirebilmektir (Şimşek, 2006:3).

Yöneticilikle liderlik ayrımı konusuna farklı yorumlar geliştirilmiştir. Bir yoruma göre, yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak (üstlenmek) ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik, etkin faaliyet ve görünüşdür. Buna göre, örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirler. Liderler ise, yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bunların eyleme dönüşmesiyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre, mevcudu sürdürüne yönetici, ama bir değişimi başaran, değişimi harekete geçirene lider denir (Çağlar, 2004).

Genel olarak yöneticilik, organizasyonun temel amacı olan hizmet ya da mal üretimi amacıyla gerekli kaynakların bir araya getirilmesini sağlamaktadır. Yönetici bu işlevleri hiyerarşik otoritesini kullanarak yerine getirir. Yani yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Grubu etkileme süreci içinde yöneticiler güçlerini buldukları mevkilerden alırken, liderler güçlerini kişisel yapılarından ve gördükleri desteklerden alırlar (Durmuş, 2001:7).

Artık örgütler, sadece görevine endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneği ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, örgütünü buna göre yapılandırmada cesur davranan liderlerle çalışmak durumundadırlar (Çağlar, 2004).

## **2. LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteydi. Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerinde incelemeler yapılmış ve halen de çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir (Begeç, 1999:18). Liderlikle ilgili yapılmış bu çalışmalar 4 grup altında toplanabilir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve alternatif yaklaşımlardır.

## 2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler kuramı, ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında subaylar için duyulan gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır. A.B.D. Ordusu, I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askeri personel seçimi ve elenmesinde görevlendirmiştir. Psikologların çalışmaları sonucunda, Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin de endüstride kullanılmaya başlanmasıyla, özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006:10).

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır (Şimşek, 2006:10).

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar, liderin özelliklerinden yola çıkarak lideri açıklamaya yönelik olmuştur. Teoriye göre yapılan ilk çalışmalarda, fiziksel özellikler (cinsiyet, yaş, boy), psikolojik testler sonucunda elde edilen kişisel özellikler (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık) ve kişilik testleri ile ölçülen doğuştan var olan özellikleri (yaratıcılık, zeka, kararlılık) incelenmektedir. Liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin belirlenmesinde en önemli faktör olduğu görüşü üzerinde çalışılmıştır. Başarılı liderler başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahiptirler. Bu amaçla liderlerin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Aykan, 2002:66).

Fiziksel özellikler ve lider ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stodgill (1981) liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda liderlerin uzun boylu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişisel özelliklerden olan zeka ve liderlik arasındaki ilişki her zaman daha fazla ilgi çekmiş, yapılan çalışmaların çoğunda liderlerin bu özellik nedeniyle lider olmayanlara göre çok üstün olduğu bulunmuştur (Giderler, 2005:56-57).

1950'li yıllara gelindiğinde özellikler yaklaşımı etkisini kaybetmiş, liderin özellikleri yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır. Ancak günümüzde belli kişilik özelliklerinin liderin ortaya çıkmasında veya kişinin etkili olmasında önemli olduğu öne sürülmektedir. Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda, sosyal psikologlar grupların işlev ve yapılarının sınanmasına yönelik çalışmalara yönelmişlerdir. Sonuçta, lideri, "üyesi olduğu

grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi" olarak ele alan davranışsal yaklaşımı geliştirmişlerdir (Şimşek, 2006:11).

## 2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır (Şimşek, 2006:12).

Kuruluşlar ve birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden araştırmalar yapmışlar ve bunun neticesinde temel davranışsal yaklaşım çeşitleri ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur. Araştırmacılar genel olarak belirlebilmiş 2 türlü liderlik şekli üzerinde hemfikir olmuşlardır. Bir tanesi göreve yönelik liderlik ( görev kabiliyeti, inisiyatif, işe yönelme); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (yetenek, kişiyi dikkate alma, çalışana yönelme) şeklindedir (Begeç,1999:22).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005:4-5).

## 2.3. Durumsal Yaklaşım

Durumsal Liderlik Modeli yöneticilerin kendi durumunu teşhis taleplerine yardımcı olmuştur (Schermerhorn, 2001:1). 1950'lerden başlayarak araştırmacılar, ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etmenlere çevirmeye başlamışlardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997:144). Bu liderlik tarzı genel uygulanabilir bir terim, aynı zamanda tanınmış ve yararlı bir liderlik modelidir. Bu yaklaşım basitçe, bir durumsal lider kimi duruma göre farklı liderlik stilleri benimsemiş olabilir mantığına dayanır (Chimaera Consulting Limited, [www.chimaeraconsulting.com](http://www.chimaeraconsulting.com), erişim tarihi: 22/12/2009). Temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir (Tengilimoğlu, 2005:5).

Bu yaklaşım, içinde icra edilen duruma özgü olarak değişen liderliktir. Örneğin, bazı durumlarda daha katılımcı bir yaklaşım gerekirken, diğerleri otokratik tarzı gerektirebilir. Ayrıca aynı kuruluşun farklı düzeylerde, gerekli liderlik tarzı açısından farklılıklar olabilir (Bolden vd., 2003:6).

Yani ortaya çıkacak farklı durumlara göre liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir (Giderler, 2005:69). Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunulan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Tengilimoğlu, 2005:5).

Liderliği, ortaya çıkabilecek farklı durumları da ele alarak açıklayan durumsallık yaklaşımına göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Giderler, 2005:70):

- Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği)
- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi)
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- Liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri

Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, vb. sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004).

#### **2.4. Liderlikte Alternatif Yaklaşımlar**

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mantalitesinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsuru, kendisini sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır (Çağlar, 2004).

Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler, gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005:5). Son yıllarda liderlik alanında geliştirilen bazı yaklaşımlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

#### 2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Sosyologlar, siyasi tarihçiler, siyaset bilimciler yaygın olarak karizmatik liderliği başlangıçta Max Weber (1947) tarafından geliştirilmiş teori olarak kabul etmiştir (Fiol vd., 1999:450). Karizma Weber'den bu yana, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu, politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelemeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte 1980'li yıllardan sonra ve özellikle de son yıllarda o güne kadar mistik ve esrarlı bir kavram olarak ele alınan karizmanın örgütsel liderlik bağlamında açıklanmasına ve irdelenmesine yönelik çalışmaların hızlandığı görülmektedir (Kılınç, [www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm](http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm), erişim tarihi:21/12/2009).

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir. Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır (Tengilimoğlu, 2005:6-7).

Liderlik konusunda yapılan son çalışmalar, karizmatik liderlik üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre; karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde kitleleri etkilemektedirler. Bu kişilerin iktidar güdeleri yüksek olduğu için lider olma güdeleri de yüksek olmaktadır. İmaj yaratma, izleyenlerine örnek olma, güven verme, izleyenlerinin motivasyonunu yükseltme gibi beceriler, karizmatik bir liderin sahip olduğu özelliklerdir (Şimşek, 2006:25).

Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlerin birer prototipleridir. Yeni karizmatik liderlik kuramları, karizmatik liderlerin yüksek ahlak standartları sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, yeni problemleri çözdüklerini ve izleyenlerine davranışlarıyla örnek olduklarını ileri sürmektedir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk olarak keşfetmekte ve yeni problemleri çözmektedirler. Bunun yanı sıra kendilerine saygı ve sevgi gösterilmesini sağlamakta ve izleyenlerinin istek ve değerlerine koşut benzer davranışlar göstermektedirler (Şimşek, 2006:26).

Den Hartog ve arkadaşları (1999), Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 62 ülkede orta dereceli yöneticilerin liderlik özelliklerini araştırmışlar ve risk alma, sabır, etkin karar verme, duygusallık, merhamet gibi karizmatik liderliğin özelliklerinin bazı kültürlerde aynı olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, karizmatik liderliğin en ideal liderlik tarzı olduğunu da gözlemlemişlerdir. Aycan ve Fikret Paşa'nın (2003) Türkiye'de üniversite öğrencileri ile yapmış oldukları çalışmada karizmatik liderlik tarzının en çok tercih edilen liderlik tarzı olduğu görülmüştür (Den Hartog vd.; Aycan ve Fikret Paşa'dan aktaran; Şimşek, 2006:26).

#### **2.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci lider, izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanır (Demir ve Okan, 2008:73). Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamak amacıyla, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (İşcan, 2006:165).

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Bu liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Eren, 2008:461-462).

Etkileşimci lider, amaçlara ulaşma yönünde izleyenlerine yardımcı olmakta ve amaca ulaşıldığında da olumlu geribildirim vererek, izleyenlerini para, statü, vb. somut özendiricilerle ödüllendirmektedir. Amaca ulaşamadığı durumlarda ise, yaptırım uygulamaktadır. Bu liderlik davranışında, izleyenlerin daha çok çaba göstermeleri için para ve statü kullanılmaktadır (Şimşek, 2006:27).

#### **2.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan 1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan bir kavramdır. Bu kavram, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında ise, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde "dönüşümcü" olmanın bir lidere bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003:62-63).

Dönüşümcü liderlik, geleneksel liderlikten farklı olarak, izleyenlere odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler izleyenlerine güvenmekte ve çift yönlü



iletişim kurmaktadır. İşlemler hem üst örgütle hem de işgörenlerle ilişkileri gerektirmektedir. Lider, örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde çalışanların görevlerini daha anlaşılır duruma getirmekte ve bunu ödülleriyle desteklemektedir. Bilgi ve becerilerini eski ve yeni kaynakları elde etmek ve harekete geçirmek, mevcut ve gelecekte beklediği sorunlara cevap vermek için hem örgüt içinde hem de dışında kullanmaktadır. Bu tür liderler değişimin kaçınılmaz olduğunu varsaymakta, değişimi gerekli görmekte ve değişime neden olmak için özel çaba göstermektedirler (Şimşek, 2006:27).

Dönüşümcü lider, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılayan lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir ve Okan, 2008:76).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin bireysel katılımlarına, entelektüel gelişimlerine, karizma ve motivasyonlarına önem vermekte, terfi ve statü değişiklikleri yapmaktadır. Lunenburg'a (2003) göre, birçok lider davranışı dönüşümcü liderliğin öğeleri olarak görülmektedir (Lunenburg'dan aktaran: Şimşek, 2006:27-28). Liderlikte dört faktörde dönüşüm vardır. Bunlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel stimülasyon ve bireysel dikkate almaktır. *İdealize edilmiş etki*, ortaklar için rol modeller olarak örnek yöneticileri tanımlar. Bu durumda örgütte iyi kararlar almak için ortaklar tarafından yöneticilere güvenilebilir ve saygı duyulur. *İlham verici motivasyon* faktöründe, liderlerin vizyon ve değerleri izleyenlerinin güvenliğine ve beklentilerinin ulaşılabilirliğine bağlıdır. *Entelektüel stimülasyon*, liderin izleyenlerine meydan okuyucu ve ilgi çekici görevler sağlamanın ve onları kendi problemlerini çözmede teşvik ediciliğinin derecesi ile ilgilidir. *Bireysel dikkate alma* ise, ortakları hedefe ulaştırmak için teşvik etme, izleyenlerinin gelişimsel gereklerini ve bireysel ihtiyaçlarını önemsemeye dayanır (Hall vd., 2002:1-2).

Bu dört boyut arasında yüksek bir ilişki bulunmamakla birlikte; idealize edilmiş etki (örn. karizma gibi) ile ilham verici motivasyon arasında daha yüksek bir korelasyon bulunmaktadır. Koca (2001), kadın ve erkeklerin farklı liderlik tarzlarını tercih ettiklerini tespit etmiştir. Kadınlar, erkeklere oranla daha demokratik veya katılımcı liderlik tarzını tercih etmekte; grup içi katılımı ve paylaşımı özendirilmektedirler. Erkeklerse, daha yönlendirici ve kontrol edici olmaktadır. Cinsiyet farklılığı açısından iş ahlakını ele alan birbirinden bağımsız iki ayrı araştırmada namuslu olma ve dürüstlük, cinsiyete göre farklılık göstermezken, ahlaki değerlerde farklılıklar bulunmuştur. Örneğin, ahlaksal konularda alınan kararlarda kadınlar, "toplum-merkezli", erkekler "ben-merkezli" yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bir başka araştırmaya göre, kadın yöneticiler, insanlara yardım etme konusunda daha duyarlı davranırken, erkek yöneticiler, daha çok gelir ve büyüme konularına yönelmektedir (Koca'dan aktaran: Şimşek, 2006:28-29).

## 2.5. Liderlik Yaklaşımları ile İlgili Diğer Sınıflamalar

Liderlik davranışları ile ilgili yukarıda belirtilen yaklaşımlardan başka pek çok sınıflama yapılmıştır. Bunlardan en çok bilineni, Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam serbesti tanıyan liderliktir.

*Otokratik Liderlik Tarzı:* Otokratik stilde tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005:134).

*Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı:* Demokratik-katılımcı liderlik (Democratic-Participative Leadership) tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005:7).

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005:8).

*Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı:* Bu tür liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2008:457).

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur (Şahin vd., 2004:659-660).

### **3. LİDERLİK TARZLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, yönetim ve yöneticilik anlayışına yeni bir boyut getirmiştir. Artık sadece emir veren değil, yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği tartışılmaktan ziyade kabul gören bir duruma gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da yöneticilerde liderlik vasıfları aranmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı da, Türk işletmeciliğinin yönetici adayları olan iktisadi ve idari bilimler fakültesi (i.i.b.f.) ve mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına yönelik eğilimlerini ve bu eğilimleri ile cinsiyet durumları, fakülte türü, sınıf statüsü ve gelir düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi kapsamında aşağıda sırasıyla araştırmanın hipotezleri, evreni ve örneklemini, araştırmada toplanan veri toplama aracı ve verilerin analizi ele alınmıştır.

##### **3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırmada, liderlik tarzının belirlenmesinde; kurallar, katılımcılık, yetki devri, iletişim, iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim, grup olgusu ve denetim unsurlarından yararlanılmıştır. Bu çerçevede, yönetici adayları olan fakülte öğrencilerinin cinsiyet durumları, okudukları fakülteler, eğitim gördükleri sınıf ve ailelerinin gelir durumları ile liderlik tarzlarını belirleyen unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile liderlik tarzını belirleyen unsurlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Fakülte türü ile liderlik tarzlarını belirleyen unsurlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Eğitim gördükleri sınıf ile liderlik tarzlarını belirleyen unsurlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Ailenin gelir durumu ile liderlik tarzlarını belirleyen unsurlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

##### **3.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini**

Araştırma İzmir İlinde gerçekleştirilmiştir. İzmir'de 3'ü devlet üniversitesi olmak üzere toplam 7 adet üniversite bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu üniversiteler içinden seçilen ikisi devlet ve biri vakıf olmak üzere 3 üniversitedeki iktisadi ve idari bilimler ve mühendislik fakültelerinin en az iki bölümünde okuyan 2.,3.,4. sınıf üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan öğrenciler; iktisadi ve idari bilimler fakültelerinin İşletme, İktisat, uluslararası İlişkiler; mühendislik fakültelerinin ise bilgisayar mühendisliği, kimya mühendisliği, endüstri mühendisliği ve makine mühendisliği

bölümlerinde eğitim görmektedirler. Yapılan araştırmada evreni oluşturan 3 üniversitedeki 6 fakültenin toplam 15 bölümünde okuyan yaklaşık 9000 öğrenci olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örneklem sayısının tespitinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Baş,2006:45). Araştırmada kabul edilen güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak formüldeki t değeri 1,96'dır. İncelenen olayın görülüş sıklığı (p değeri) 0,5 olarak alınmış ve keşifsel bir çalışma olması dikkate alınarak örnekleme hatası (d) ise %7 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir;

n= Örnekleme sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk sayısı

p= İncelenen olayın görülüş sıklığı

q= 1-p'yi

d= Örnekleme hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

Formüle göre yapılan hesaplamada araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 191 olarak bulunmuştur. Araştırma sonunda 200 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada bilimsel araştırmalarda başvurulan ana metotlardan iki tanesine yer verilmektedir. Birincisi, temel araştırma tekniğidir. Burada çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır. İkinci yöntem ise, teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili yapılan alan araştırmasıdır. Alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin son 4 sorusu demografik sorulardır. Diğer 10 soruda liderlik tarzlarını ortaya koyan 3 şıklı seçmeli sorulara yer verilmiştir. Bu 10 soru; klasik, neo-klasik ve modern liderlik anlayışlarını ön plana çıkaracak şekilde hazırlanmıştır. Dolayısıyla seçeneklerden herhangi birinde oluşacak bir yoğunlaşma, bir ölçüde yönetici adaylarının liderlik tarzlarına bakış açısını da ifade edecektir. Anket formunun hazırlanmasında ilgili literatür incelenmiş ve Çağlar'ın (2004) çalışmasındaki sorulardan yararlanılmıştır. Araştırma küçük çaplı pilot uygulama yapılarak test edilmiştir.

### 3.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS 15.00'da değerlendirilmiştir. Önce demografik sorulara verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra, geliştirilen çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla seçilen sorular Ki-Kare testine tabi tutularak, cinsiyet, fakülte türü, öğrencilerin sınıfları ve ailelerinin aylık net gelirleri ile liderlik tarzı soruları aralarındaki ilişki ve anlamlılıkları ortaya koyulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamına zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle gelecekte yönetici adayı olarak düşünülen üniversitelerin sadece İktisadi ve İdari Bilimler ve Mühendislik Fakültesi öğrencileri dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamına alınan İzmir'deki 3 üniversitenin iktisadi ve idari bilimler ve mühendislik fakültelerinin 15 farklı bölümünde okuyan 200 üniversite öğrencisi ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca bu kapsam içine hazırlık ve 1. sınıfta okuyan öğrenciler dahil edilmemiştir. Bu yüzden, araştırma sonuçlarına dayanarak İzmir'de okuyan tüm üniversite öğrencilerin liderlik tarzları eğilimleri için bir genelleme yapmak doğru olmaz.

### 4.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırmaya katılan örneklem grubunun özellikleri (cinsiyet, fakülte, sınıf, gelir) Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Özellikler		f	%
Cinsiyet	Bayan	83	41.5
	Bay	117	58.5
	Toplam	200	100.0
Fakülte	Mühendislik	91	45.5
	İktisadi ve İdari Bilimler	109	54.5
	Toplam	200	100.0
Sınıf	2	18	9.0
	3	68	34.0
	4	114	57.0
	Toplam	200	100.0
Gelir	0-999 TL	14	7.0
	1000-1999 TL	49	24.5
	2000-2999 TL	44	22.0
	3000-3999 TL	68	34.0
	4000- üstü TL	25	12.5
	Toplam	200	100.0

Tablo 1’de, cinsiyet açısından ankete katılanların %41.5’inin bayan, %58.5’inin bay olduğu görülmektedir. Ankete katılanların hangi fakültede okuduklarına bakıldığında, %45.5’inin mühendislik fakültesi ve %54.5’inin de i.i.b.f. öğrencileri okudukları görülmektedir. Anket %9 ikinci sınıf, %34 üçüncü sınıf, %57 ile son sınıf öğrencileri tarafından cevaplandırılmıştır. Görüldüğü gibi anket uygulananların yarıdan fazlası son sınıf öğrencisidir. Bu durum birikimi alt sınıf öğrencilerine göre daha fazla olan bu gruptaki öğrencilerin örneklem içindeki oranının daha fazla olduğunu göstermektedir. Anketin uygulandığı üniversite öğrencilerinin ailelerinin aylık net gelirine bakıldığında, ilk sırada % 34.0’lük oranla 3000-3999 TL aralığındaki katılımcıların yer aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla; % 24.5 ile 1000-1999 TL, % 22.0 ile 2000-2999 TL, % 12.5 ile 4000 TL ve üstü, ve % 7.0 ile de 0-999 TL gelir düzeyine sahip öğrenciler izlemektedir.Tablo 2’de ise liderlik tarzlarının belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılacak unsurlarla ilgili dağılımlar cinsiyet ve fakülte türü bağlamında karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Tablo’dan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

1. Uyulması gereken kurallarla ilgili olarak “kural ve ilkelerin varlığından çok bunların davranış haline dönüştürülmesi önemlidir” diyen neo-klasik (davranışsal) liderlik tarzını belirten cevap bayanlar ve baylar tarafından üstünde durulan seçenek olmuştur. Modern görüşe sahip birey sayısı davranışsal tarz kadar olmasa da az değildir. Fakülte türü açısından da hem mühendislik ve hem de i.i.b.f. öğrencileri davranışsal liderlik tarzına yönelik eğilim göstermiştir. Bu sonuç, Çağlar’ın (2004)’ te 150 kişilik bir örneklem ile gerçekleştirdiği araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yani genel eğilim olarak davranışsal tarz ağırlıklı cevaplar verilmiştir.
2. Katılımcılık konusunda gerek cinsiyet, gerekse meslek açısından öğrenciler ağırlıklı seçenek olarak davranışsal liderlik tarzını belirten cevabı işaretlemişlerdir. Modern liderlik tarzını belirten seçenek davranışsala göre az kalsa da her iki grupta (cinsiyet ve fakülte türü) yaklaşık üçte birlik kesim modern liderlik tarzını ifade eden şıkkı işaretlemiştir. Bu durum, katılımcılık konusunda öğrencilerin genel eğiliminin davranışsal liderlik tarzına yönelik olduğunu göstermektedir.
3. Yetki devri ile ilgili olarak ankete katılan bayanların %62.7’ si davranışsal liderlik tarzında bir tutum sergilerken, erkeklerin %51.3’ü davranışsal ve %37.6’sı ise modern bir tutum sergilemiştir. Fakülteler açısından mühendislik ve i.i.b.f. öğrencileri davranışsal liderlik tarzını ağırlıklı olarak belirtirken, modern anlayışa sahip bireylerin sayısı da ankete katılanların yaklaşık üçte birlik kısmını oluşturmaktadır. Sonuç olarak, yetki devri konusunda davranışsal liderlik tarzı ile ilgili bir tutum gösterildiğini belirtebiliriz. Çağlar’ın (2004) araştırmasında ise mühendislik fakültesi öğrencileri modern, i.i.b.f. öğrencileri davranışsal tarzı belirtmiştir. Aynı çalışmada, bayanlar modern tarza eğilim gösterirken, bayların ise modern ve davranışsal tarza eşit oranda eğilimli oldukları belirlenmiştir. Yani bu çalışmada bay ve

bayanlar davranışsal tarza yoğunlaşırken, diğer çalışmada modern tarza en az davranışsal kadar yoğunlaşmıştır. Fakülteler açısından bu çalışmada her iki fakültedeki öğrenciler için yine davranışsal tarz ön plana çıkarken, diğer çalışmada mühendislik fakültesi öğrencileri modern liderlik tarzını, i.i.b.f öğrencileri ise davranışsal liderlik tarzını belirten seçeneğe yönelmişlerdir.

**Tablo 2. Katılımcıların Liderlik Tarzlarına Yönelik Dağılım**

Konular	Cevaplar	Bayan		Bay		Müh. F.		I.I.B.F	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1.Uyulması gereken kurallar	İşletmelerde her zaman uyulması gereken kurallar olmalıdır.	6	7.2	17	14.5	8	8.8	15	13.8
	Kural ve ilkelerin varlığından çok, bunların davranış haline dönüştürülmesi önemlidir.	52	62.7	58	49.6	51	56.0	59	54.1
	Aşırı kuralcılık, çalışanların karar verme, inisiyatif kullanma ve değişim yeteneğini azaltır.	25	30.1	42	35.9	32	35.2	35	32.1
2.Katılımcılık	Yönetimsel faaliyetler çalışanları ilgilendirmemelidir.	6	7.2	14	12.0	10	11.0	10	9.2
	Çalışanlar bazı alanlarda ilgili kararlara katılabilirler.	50	60.2	65	55.6	49	53.8	66	60.6
	Çalışanlar yaptıkları işlerin belirlenmesi, planlanması, geliştirilmesi ve denetlenmesinde doğrudan söz sahibi olmalıdır.	27	32.5	38	32.5	32	35.2	33	30.3
3.Yetki devri	Yetki devri üst kademe yönetiminin gücünü azaltacağı için doğru değildir.	9	10.8	13	11.1	7	7.7	15	13.8
	Belli alanlara ait olmak kaydıyla yetki devredilebilir.	52	62.7	60	51.3	48	52.7	64	58.7
	Yetki devri yöneticinin yönetim gücünü arttıracak ve denetim alanını genişletecektir.	22	26.5	44	37.6	36	39.6	30	27.5
4.İletişim	İletişim dikey hiyerarşi içerisinde ve yöneticilerin izin verdiği ölçüde gerçekleşmelidir. Çünkü örgütsel bütünlük bunu gerektirir.	7	8.4	19	16.2	12	13.2	14	12.8
	İletişim kanalları belli konular için açık tutulabilir.	12	14.5	38	32.5	27	29.7	23	21.1
	Örgütsel yapıda iletişim çok boyutlu olarak sağlanmalıdır	64	77.1	60	51.3	52	57.1	72	66.1

5.İş tatmini	İş tatmini, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve işlerin başarılmış ile doğrudan ilgili olduğu için, işin başarılmış ile mümkündür.	14	16.9	9	7.7	15	16.5	8	7.3
	İş tatmini, büyük oranda hedeflerin başarılmış yanında maddi ödüllerle de ilgilidir.	4	4.8	22	18.8	19	20.9	7	6.4
6.Motivasyon	İş tatmini, hedeflerin başarılmış, maddi ödüller ve diğer moral imkanların bir kombinasyonudur	65	78.3	86	73.5	57	62.6	94	86.2
	Çalışanların motivasyonu ödül ve ceza ile sağlanabilir.	1	1.2	10	8.5	4	4.4	7	6.4
	Çalışanların motivasyonu moral teşvik faktörüne bağlıdır.	6	7.2	10	8.5	8	8.8	8	7.3
7.Kariyer geliştirme	Çalışanların motivasyonu, maaş, iş koşulları, iş güvenliği, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü gibi faktörlere bağlıdır.	76	91.6	97	82.9	79	86.8	94	86.2
	Kariyer geliştirme, çalışanın işi ile ilgili olduğu sürece önemlidir.	0	0.0	4	3.4	2	2.2	2	1.8
	Kariyer geliştirme, işin dışında sosyo-kültürel çalışmalarla da ilgilidir. Bu noktada çalışan desteklenmelidir.	19	22.9	41	35.0	31	34.1	29	26.6
8.Değişim	Kariyer geliştirme, çalışanın örgüte kazandırılması ve onun kendini geliştirerek örgütsel yapıda kendini tamamlamasına olanak verdiği için önemlidir. Mutlaka kariyer geliştirme olanakları sağlanmalıdır.	64	77.1	72	61.5	58	63.7	78	71.6
	Her şeyin değişmesi örgütsel dengeyi bozacağı için bütünüyle doğru değildir.	2	2.4	6	5.1	4	4.4	4	3.7
	Örgütsel değişim bazı konularda ve zamanlarda önemlidir.	35	42.2	40	34.2	43	47.3	32	29.4
	Örgütsel değişim kaçınılmazdır. Örgütler iyi bir değişim yönetimi stratejisi ile onu okuyup ona uyum sağlama konusunda kendilerini zorlamalıdır.	46	55.4	71	60.7	44	48.4	73	67.0



9. Grup ölgüsü	Grup faaliyetlerine izin verilemez çünkü örgütsel bütünlüğü bozar.	1	1.2	13	11.1	4	4.4	10	9.2
	Gruplar her zaman vardır. Önemli olan onların denetlenebilmesidir.	4	4.8	19	16.2	11	12.1	12	11.0
	Gruplar vardır ve her zaman olacaktır. Grup dinamikleri iyi yönetilirse, örgütsel verimlilik ve etkinliğe neden olabilir.	78	94.0	85	72.6	76	83.5	87	79.8
10. Denetim	Denetim, örgütsel verimlilik ve etkinlik için önemlidir.	23	27.7	45	38.5	37	40.7	31	28.4
	Denetim, bir korku amacı haline dönüşmemek kaydıyla önemlidir.	21	25.3	20	17.1	17	18.7	24	22.0
	Örgütsel yaşamda denetim mekanizması kendi kendini denetleme kültürünü üretecek şekilde düzenlenmelidir.	39	47.0	52	44.4	37	40.7	54	49.5

4. İletişim ile ilgili soruda bayanlar modern liderlik tarzı anlayışını %77.1'lik oranda benimsemişlerken, erkeklerde modern yönetim anlayışını benimseyenlerin oranı %51.3' tür. Fakülte türü açısından da hem mühendislik fakültesi, hem de i.i.b.f. öğrencileri modern liderlik tarzına ağırlık vermişlerdir.
5. İş tatmini konusunda bayanlar %78.3, erkekler ise %73.5'lük oranlarla modern bir yönetim tarzına yönelmişlerdir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu modern liderlik tarzını belirten cevabı vermişlerdir. İ.i.b.f. öğrencileri %86.2 oranla modern yönetim anlayışını belirtmişlerdir. Mühendislik fakültesi öğrencileri ise %62.6 ile modern liderlik tarzını benimsemişler, fakat %20.9 oranında da davranışsal tarza yönelmişlerdir.
6. Motivasyon sorusunda hem bayan ve erkeklerin hem de her iki fakülte öğrencilerinin yaklaşık %90 oranında modern yönetim anlayışına eğilimli olduğu belirlenmiştir.
7. Kariyer geliştirmeye ilgili soruya verilen cevaplarda bayanlar %77.1, baylar ise %61.5'lik oranla modern tarzı benimsemiştir. Fakülte türü açısından i.i.b.f. ve mühendislik fakülteleri öğrencileri de modern liderlik tarzını yüksek oranlarda (%63,7 ve %71,6) benimsemişlerdir.
8. Değişim konusunda bayanlar %55.4, baylar %60.7'lik oranla modern liderlik tarzını benimsemiştir. Mühendislik ve i.i.b. fakültelerindeki öğrenciler sırasıyla %48.4 ve %67.0'lik oranlarda modern liderlik tarzına yönelik eğilim göstermişlerdir. Fakat mühendislik öğrencileri %47.3'lük oranla da davranışsal tarzı benimsemişlerdir. Yani modern

ve davranışsal tarza eğilim mühendislik fakültesi öğrencilerinde hemen hemen aynıdır.

9. Grup olgusu açısından bayanlar %94.0 ile modern liderlik tarzını benimsemişken, baylar da aynı şekilde %72.6'lık oranla bu tarza önem vermişlerdir. Fakülteler açısından mühendislik fakültesi öğrencileri %83.5 ve i.i.b.f. öğrencileri ise %79.8 oranında modern anlayışı benimsemişlerdir.
10. Denetim konusundaki soruda ise bayan ve baylar açısından modern liderlik tarzı sırasıyla %47.0 ve %44.4'lük oranla ağırlıklı olarak işaretlenirken, klasik liderlik tarzı da moderne yakın şekilde işaretlenmiştir. Mühendislik fakülteleri öğrencileri %40.7 ile klasik ve %40.7'lik oranla modern anlayışı belirten ifadeyi işaretlemişken, i.i.b.f. öğrencileri %49.5'lik oranla modern anlayışı ve %28.4 ile de klasik anlayışı benimsemişlerdir. Denetim konusunda fakülteler arasındaki bu farklılığın okullarda alınan ders müfredatından, yani eğitim farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

**Tablo 3. Cinsiyet ve Fakülteler ile İlgili Ki-Kare Testi Sonuçları**

	Cinsiyet Boyutu			Fakülte Boyutu		
	Pearson ki-kare	Serbeslik Düzeyi	Anlamlık Düzeyi	Pearson ki-kare	Serbeslik Düzeyi	Anlamlık Düzeyi
<b>1</b>	4.244	2	0.120	1.237	2	0.539
<b>2</b>	1.275	2	0.529	0.916	2	0.633
<b>3</b>	2.971	2	0.230	4.154	2	0.125
<b>4</b>	13.807	2	<b>0.001</b>	2.097	2	0.351
<b>5</b>	11.007	2	<b>0.004</b>	15.239	2	<b>0.000</b>
<b>6</b>	5.286	2	0.071	0.503	2	0.778
<b>7</b>	6.958	2	<b>0.031</b>	1.399	2	0.497
<b>8</b>	1.952	2	0.377	7.240	2	<b>0.027</b>
<b>9</b>	15.023	2	<b>0.001</b>	1.751	2	0.417
<b>10</b>	3.315	2	0.191	3.307	2	0.191

Tablo 3'de öğrencilerin cinsiyet durumları ve okudukları fakülteler ile liderlik tarzlarını belirleyen unsurlar arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Ki kare bağımsızlık testi sonuçları görülmektedir. Buna göre anlamlılık düzeyi %5 için cinsiyet ile; "**uyulması gereken kurallar**", "**katılımcılık**", "**yetki devri**", "**motivasyon**", "**değişim**" ve "**denetim**" hakkındaki bakış açıları arasında bay ve bayanlar açısından anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0.05$ ). Yani cinsiyet fark etmeden herkes belirtilen konularda benzer düşünceler ortaya koymuştur. Cinsiyet ile "**iletişim**", "**iş tatmini**" "**kariyer geliştirme**", ve "**grup olgusu**" hakkındaki düşünceler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Yani bayanlar belirtilen konularda baylara göre modern liderlik tarzını daha fazla benimsemişlerdir. Çağlar'ın (2004) araştırmasında; cinsiyet ile, "uyulması gereken kurallar", "katılımcılık", "iletişim", "iş tatmini", "motivasyon" ve "grup olgusu"na bakış açıları arasında ilişki kurulamamıştır. Öte yandan, cinsiyet ile "yetki devri", "kariyer geliştirme", "değişim" ve "denetim" e bakış açıları arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Liderlik tarzları ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Başdoğan ve arkadaşları (2002) sağlık meslek lisesi yöneticileri ve öğretmenlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarıyla cinsiyet durumları arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Yine, Manning (2002) üst düzey yöneticilerle gerçekleştirdiği araştırmasında cinsiyet ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını, Moore ve Rudd (2006) ise yöneticilere yönelik çalışmalarında cinsiyet ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemiştir. Buna karşın, Eagly ve Johnson (1990) liderlik davranışlarında cinsiyet konusunu ele alan 370 araştırmanın meta analitik analizini yaptıkları çalışmalarında, kadınların demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarına erkeklerden daha fazla eğilimli olduklarını, otokratik ve buyurgan liderlik tarzlarını ise erkeklere göre daha az benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Eagly ve arkadaşları (2003) 45 çalışmanın meta analitik analizini yaptıkları diğer bir çalışmada ise, kadın liderlerin erkek liderlere göre dönüşümcü liderlik tarzına daha yakın olduklarını ve etkileşimci liderlik tarzının bir bileşeni olarak ödül sistemine dayalı bir yönetim anlayışını daha fazla benimsediklerini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Druskat (1994) çalışmasında kadın liderlerin erkek liderlere göre dönüşümcü liderlik davranışlarına daha yakın olduğunu, etkileşimci liderlik davranışlarına ise daha az eğilimli olduklarını bulmuştur. Rohmann ve Rowold (2009) ise Almanya'daki üç farklı örgütte gerçekleştirdiği çalışmada kadın liderlerin erkeklere göre dönüşümcü liderlik davranışını daha fazla benimsediklerini belirlemiştir.

Belirtilen çalışmalarla birlikte, Bakan (2008) Kahramanmaraş'ta farklı sektörlerde faaliyet gösteren 12 işletmedeki üst, orta ve alt kademe yöneticileri ile gerçekleştirdiği diğer bir çalışmada cinsiyet ile destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit ederken, katılımcı liderlik tarzı ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığını bulmuştur. Çelik ve Sünbül (2008) ise Mersin'de lise ve üniversite öğrencileri ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, lise öğrencilerinin cinsiyeti ile liderlik algılamaları arasında bir farklılığın olduğunu, üniversite öğrencilerinin cinsiyeti ile liderlik algılamaları arasında bir farklılığın bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Tablo 3' te anlamlılık düzeyi %5 için fakülte türü ile; "**uyulması gereken kurallar**", "**yetki devri**", "**iletişim**", "**kariyer geliştirme**", "**katılımcılık**", "**motivasyon**", "**grup olgusu**" ve "**denetim**" hakkındaki bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Öte yandan, "**iş tatmini**" ve "**değişim**" hakkındaki düşünceler ile fakülte türü arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çağlar'ın (2004)'teki araştırmasında, "yetki devri", "kariyer geliştirme" ve "değişime bakış" açıları arasında ilişki kurulamamış, diğer 7 unsur ile fakülte türü arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

**Tablo 4. Sınıf ve Gelir ile İlgili Ki-Kare Testi Sonuçları**

	Sınıf Boyutu			Gelir Boyutu		
	Pearson ki-kare	Serbeslik Düzeyi	Anlamlık Düzeyi	Pearson ki-kare	Serbeslik Düzeyi	Anlamlık Düzeyi
<b>1</b>	7.373	4	0.117	8.640	8	0.374
<b>2</b>	11.418	4	<b>0.022</b>	13.127	8	0.108
<b>3</b>	6.373	4	0.177	2.465	8	0.963
<b>4</b>	5.407	4	0.248	3.933	8	0.863
<b>5</b>	3.133	4	0.536	14.072	8	0.080
<b>6</b>	2.547	4	0.636	4.655	8	0.794
<b>7</b>	8.953	4	0.062	14.765	8	0.064
<b>8</b>	17.256	4	<b>0.002</b>	4.594	8	0.800
<b>9</b>	1.910	4	0.752	1.689	8	0.989
<b>10</b>	9.312	4	0.054	14.837	8	0.062

Tablo 4' te, anlamlılık düzeyi %5 için sınıf boyutu açısından bakıldığında; **"uyulması gereken kurallar", "yetki devri", "iletişim", "iş tatmini", "motivasyon", "değişim", "grup olgusu" ve "denetim"** ile öğrencilerin sınıf statüleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Bununla birlikte **"katılımcılık" ve "kariyer geliştirme"** açısından farklı sınıflardaki öğrencilerin farklı düşündükleri tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

Anlamlılık düzeyi %5 için gelir boyutu açısından; **"uyulması gereken kurallar", "katılımcılık", "yetki devri", "iş tatminiyle", "iletişim", "motivasyon", "kariyer geliştirme", "değişim", "grup olgusu", "denetim"** ile öğrencilerin gelir durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Yani anketi cevaplayanlar gelir düzeylerine göre farklı cevaplar vermemişlerdir. Gelir durumu ile liderlik davranışlarına yönelik bu sonuç, İbicioğlu ve arkadaşlarının (2009) girişimciler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma içinde yer alan, liderlik davranışı ile ailenin sosyo-ekonomik statüleri arasında bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Günümüzde liderlik konusu işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları öncelikli konulardan biri haline gelmiştir. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Buradan hareketle, çağımızın modern örgütlerinde yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Literatürde liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve işletmenin amaçlarına ulaşmada nasıl bir liderlik tarzının daha etkili olacağı araştırılmıştır.

İzmir ilindeki üç üniversitenin i.i.b.f. ve mühendislik fakültelerinde eğitim görmekte olan ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmeler sonunda, öğrencilerin uyulması gereken kuralların varlığı, katılımcılık ve yetki devri konularında davranışsal liderliğe

uygun bir tavır içinde olduğu, iletişim, iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim, grup olgusu ve denetim konularında ise modern liderlik tarzını benimsedikleri belirlenmiştir. Bu bulgular Çağlar (2004)'ün araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında; uyulması gereken kurallar ve katılımçılık konularında her iki çalışmada öğrencilerin davranışsal liderlik tarzına eğilimli oldukları görülmektedir. Buna karşın yetki devri, iletişim ve denetim konularında Çağlar'ın çalışmasındaki sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçları arasında öğrencilerin liderlik tarzlarına yönelik eğilimleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Geriye kalan iş tatmini, motivasyon, kariyer geliştirme, değişim ve grup olgusu konularında ise, her iki çalışmada da öğrencilerin modern liderlik tarzına daha eğilimli oldukları belirlenmiştir.

Denetim konusunda mühendislik fakültesi öğrencilerinin modern liderlik tarzı kadar, "denetim, örgütsel verimlilik ve etkinlik için önemlidir" şeklinde ifade edilen klasik liderlik anlayışına uygun cevaplar da vermesi, onların bu konuda daha farklı düşündüklerini ortaya koymuştur. Bu durumun i.i.b.f. öğrencilerine göre, mühendislik fakültesi öğrencilerinin aldıkları eğitimin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Mühendislik kökenli öğrencilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik yapılacak başka bir çalışma ile bu bulgu test edilebilir. Araştırmada ayrıca Ki Kare analizleri sonunda; liderlik tarzlarını belirleyen unsurlar ile öğrencilerin cinsiyetleri, eğitim gördükleri fakülte türü ve sınıf statüleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu, fakat öğrencilerin gelir durumları ile liderlik tarzlarını belirleyen unsurların hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma sonuçları genç yönetici adayları olan üniversite öğrencilerinin günümüz modern yönetim anlayışı içinde önemli bir yeri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımına henüz yakın olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte uyulması gereken kurallar, yetki devri ve katılımçılık dışındaki liderlik tarzlarını belirleyen diğer unsurlar için modern bir liderlik tarzını benimsemeleri onların gelecekte bu yeni liderlik yaklaşımına çok da uzak olmadıklarını, bunu gerçekleştirebilecek bir potansiyele de sahip olduklarını göstermektedir. Burada öğrencilerin aldıkları eğitimin yanında, kültürel özelliklerinin ve sürekli değişen çevresel faktörlerin de liderlik tarzlarının oluşumunda önemli bir yer tuttuğu gerçeği gözden uzak tutulmamalıdır.

Bu çalışma liderlik tarzına yönelik İzmir ilinde sınırlı sayıda öğrenci ile gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle araştırmanın sonuçlarına dayanarak tüm üniversite öğrencileri için bir genelleme yapmak doğru olmaz. Bundan sonra yapılacak çalışmalar için Türkiye genelinde daha geniş kapsamlı bir uygulamanın yapılması, sadece mühendislik ve iktisadi ve idari bilimler fakülteleri öğrencileri ile sınırlı tutulmayarak, tüm fakültelerde daha dengeli sayıda örnekleme gerçekleştirilmesi hususlarının ele alınması tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKBABA, A. ve ERENLER, E. (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.
- AYCAN, Z. ve FİKRET- PASA, S. (2003). "Career Choices, Job Selection Criteria and Leadersip Preferences in a Transtional Nation: The Case of Turkey", *Journal of Career Development*, 30 (2): 129-144.
- AYKAN, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- BAKAN, İ. (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14): 13-40.
- BAKAN, İ. (2009). "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *TİSK Akademi*, 4 (7): 138-172.
- BAŞDOĞAN, Z., ÖNDER, Ö.R., ACUNER, A., AĞIRBAŞ, İ. ve YALÇIN, T. (2002). "Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yöneticilerine İlişkin Liderlik Algıları: Ankara Örneği", 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, 16-19 Ekim 2002, Eskişehir.
- BAŞ, T. (2006). Anket: Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir? 4.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- BEGEÇ, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- BOLAT, T. ve AYTEMİZ SEYMEN, O. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9): 59-85.
- BOLDEN, R., GOSLİNG, J., MARTURANO, A. ve DENNİSON, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, University of Exeter, Centre for Leadership Studies: 1-44, [http://www.leadership-studies.com/documents/mgmt\\_standards.pdf](http://www.leadership-studies.com/documents/mgmt_standards.pdf), (22.12.2009).
- CHİMAERA CONSULTİNG LİMİTED (2009). Situational Leadership, <http://www.chimaeraconsulting.com/sitleader.htm>, (22.12.2009).
- ÇAĞLAR, İ. (2004). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2: 91-108.
- ÇELİK, C. ve SÜNBÜL, Ö. (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3): 49-66.

DEMİR, H. ve OKAN, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:19,Sayı:61: 72-90.

DEN HARTOG, D.N., HOUSE, R.J., HANGES, P.J., RUIZ-QUINTAZILLA, S.A., ve DORFMAN, P.W. (1999). "Culture Spesific And Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attiributes of Carizmatic, Transformational Leadership Universally Endersed?", Leadership Quarterly,10 (2): 219-256.

DURMUŞ, A.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

DRUSKAT, V. U. (1994). "Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership In The Roman Catholic Church". Leadership Quarterly, 5(2): 99-119.

EAGLY, A. H. and JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A Meta- Analysis, Psychological Bulletin, 108 (2): 233- 256.

EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C., and van ENGEN, M. L. (2003), 'Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men', Psychological Bulletin, 129 (4): 569-591.

EREN, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.

FIOL, C. M., Haris, D. ve House, R. (1999). "Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change", The Leadership Quarterly, 10 (3): 449-482.

GİDERLER, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

HALL, J, JOHNSON, S., WY SOCKI, A.,ve KEPNER,K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates, University of Florida, IFAS Extension:1-3, <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>, (21.12.2009).

İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN, H. İ. ve TAŞ, S. (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 14 (2): 1-23.

İŞCAN, Ö. F. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (11): 160-177.

KILINÇ, T. (2009). Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>, (21.12.2009).

- KOCA, A. (2001). İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, İstanbul.
- KOÇEL, T. (1993). İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- LUNENBURG, F.C. (2003). Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations , EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
- MANNING, T. T. (2002). "Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction", Women in Management Review, 17(5): 207-216.
- MOORE, L. L. and RUDD, R. D. (2006). "Leadership Styles Of Current Extension Leaders", Journal of Agricultural Education, 47(1):6-16.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, E. ve SABUNCUOĞLU, Z. (1997). Örgütlerde Davranış, 9. Baskı, 2. Fasikül, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ROHMANN, A. and ROWOLD, J. (2009). "Gender and Leadership Style. A Field Study in Different Organizational Contexts in Germany", Equal Opportunities International, 28 (7):545-560.
- SCHERMERHORN, J. R. (2001). Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey, Center for Leadership Studies: 1-8, [http://www.Leadershipdevelopment.co.uk/docs/Conversations With Paul Hersey.pdf](http://www.Leadershipdevelopment.co.uk/docs/Conversations_With_Paul_Hersey.pdf),(21.12.2009).
- STODGILL, R. (1981). Handbook of Leadership, Colliar McMillan Ltd., Newyork.
- ŞAFAKLI, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1): 132-143.
- ŞAHİN, A., TEMİZEİ, H. ve ÖRSELLİ, E. (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, 657-665.
- ŞİMŞEK, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TASLAK, S. (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme", Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31: 121-144.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,4 (14): 1-16.